Partie 1

Les Savoirs

Chapitre 1 **Le cadre théorique de la communication** **1**

- Sciences de l'information et de la communication, Idéologie ou « carrefour théorique » ? *2*

  Communication et société *2*

  Une « science » au carrefour de plusieurs disciplines *3*

  Un enjeu scientifique majeur *3*

- Les courants fondateurs des théories de la communication 5

  La théorie de l'information selon Shannon et Weaver (USA, 1948) *5*

  La cybernétique de Wiener : la notion de *feedback* *6*

  L'approche empirico-fonctionnaliste *7*

  La théorie du *two-steps-flow* (modèle de Lazarsfeld et Katz) *8*

  « On ne peut pas ne pas communiquer » (école de Palo Alto) *8*

Les théories issues de la linguistique *9*
Habermas et la théorie de « l'agir communicationnel » *11*
Théories appliquées aux relations publiques *11*

▶ Interrogations actuelles des sciences de l'information et de la communication 13

Chapitre 2 **Marque et communication des entreprises 15**

▶ Communication ou communications ? 16

La communication commerciale *16*
La communication d'entreprise *16*
Des métiers en fonction des techniques *16*

▶ Cinquante ans qui ont changé la communication 17

Les années soixante-dix, ferment des marques stars des années quatre-vingt *17*
Les années 1980-1990 : de la marque star à la marque sens *19*
En parallèle, l'émergence de la communication « corporate » *19*
Quand les nouvelles technologies s'en mêlent *21*

▶ La notion de parties prenantes 21

Le rôle de l'entreprise a changé *21*
Que recoupe la notion de « parties prenantes » ? *22*

▶ La marque-entreprise (ou marque corporate) 24

L'identité de l'entreprise et ses vecteurs *24*
Construire sa marque-entreprise *25*

▶ Le *brand management* ou la marque comme levier de la stratégie des entreprises 27

L'exemple de Danone *27*
Une plateforme de marque pour une entreprise, à quoi ça sert ? *31*

Chapitre 3 **Gérer une complexité croissante** 35

- Le paradoxe de la communication 36

La société de communication *36*
La communication d'entreprise en question *37*

- De nouveaux facteurs à intégrer dans la communication des entreprises et des institutions 40

La mondialisation *40*
L'irruption du risque dans la vie quotidienne de chacun *41*
Une communauté interne à reconquérir *43*
La communication sous contrôle *46*

- Nouveau rôle pour les entreprises, nouveaux territoires pour la communication 49

Repenser le rôle de l'entreprise : la notion d'utilité sociale *50*
De nouveaux territoires pour la communication *50*

- La révolution des NTIC et des nouveaux usages associés 51

Internet est devenu un élément incontournable de la vie de chacun, au niveau privé comme professionnel *51*
Qu'est-ce que le *user generated content*? *52*
L'âge de la conversation *53*
Panorama des médias sociaux *53*
Une nouvelle posture à adopter *55*

Chapitre 4 **Les enjeux stratégiques de la communication des entreprises et des institutions** **57**

- Communiquer, oui, mais pourquoi ? 58

La communication est une vaste boîte à outils dont il sort toujours quelque chose *58*
Avant toute autre question, se poser celle du « pourquoi ? » *60*

Comprendre les enjeux stratégiques de l'entreprise pour définir le ou les objectifs de communication 60

▶ Les missions de la communication dans l'entreprise 64

Créer la différenciation, engendrer la préférence, construire une image forte et cohérente 64

L'exemple des anciens monopoles 64

Résister aux crises 66

Entretenir la relation 66

Induire des changements de comportements 67

Créer de la valeur 68

▶ Les « ardentes obligations » de la communication 70

Avant tout de la cohérence 70

La quadrature du cercle : pertinence et créativité au meilleur coût 72

La démonstration de son efficacité 73

Partie 2

Savoir-faire

Chapitre 5 **De la stratégie au plan de communication** 75

▶ Six bonnes raisons de planifier la communication 76

Une stratégie de communication ne saurait exister sans plan de communication 76

Sans stratégie ni plan de communication formalisés, un vrai risque de perte de cohérence 77

Sans stratégie ni plan de communication formalisés, un vrai risque de perte d'énergie et de repères 77

Le plan de communication est un « outil d'aide à la décision » 78

Le plan de communication est aussi « une aide à l'achat » *78*
Le plan de communication est aussi un outil de fixation et de défense du budget *79*
Neuf questions pour travailler son plan de com 80
Des 5 W de Lasswell aux 9 W de la stratégie de communication *80*
Les neuf étapes de l'élaboration d'un plan de com 81
La phase de diagnostic : le bilan de l'année N – 1 *81*
La fixation des objectifs de l'année N *82*
Déterminer les leviers stratégiques pour atteindre ces objectifs *85*
Les cibles *86*
Définir les messages *89*
Définir la stratégie des moyens ou comment se faire entendre dans une société hyper-communicante ? *90*
La phase de budgétisation 94
Coûts externes, coûts internes *94*
Méthodes de budgétisation *94*
L'élaboration du plan de communication *95*
La mesure du ROI *95*
La formalisation du plan de communication *96*
Les documents annexes du plan de communication 97
La plateforme de marque *97*
La charte graphique *98*
De l'élaboration à la mise en œuvre du plan de communication 100
Communiquer avant, pendant et après *100*
Communiquer à de multiples niveaux *101*

Chapitre 6 **Manager une direction de la communication** **103**

- La direction de la communication dans l'entreprise 104

  Le positionnement de la direction de la communication dans l'entreprise *104*
  La vision des dirigeants est fondamentale *106*
  La direction de la communication est une fonction de mieux en mieux reconnue dans l'entreprise *107*

- Travailler avec les autres services de l'entreprise 114

  La direction de la communication prestataire interne *114*
  Connaître et reconnaître les besoins et contraintes des uns et des autres pour mieux travailler ensemble *115*
  Travailler sur la formulation du « cahier des charges » *117*
  Anticiper les circuits de décision *118*
  Une mission de coordination au sein de toute l'entreprise *119*
  Le travail en binôme avec une autre direction *120*

- Organiser sa direction de la communication 123

  Une problématique d'organisation *123*
  Plus de valeur ajoutée stratégique, moins de tâches d'exécution *126*
  Doser entre compétences métier et connaissance de l'entreprise *126*

- Gérer son ou ses agences 127

  Les enjeux de la relation agence/annonceur *128*
  L'appel d'offres *129*
  Le cadre de la relation agence/annonceur *136*

Chapitre 7 La communication financière 143

- La communication financière, une activité devenue très stratégique 144

Un changement de nature, pourquoi ? *144*
Un contexte complexe et « challengeant » *145*
Créer de la confiance *147*

- Les obligations de la communication financière 148

Le cadre de la communication financière *148*
Trois principes incontournables *149*
Un calendrier et des obligations spécifiques *151*
Fusions-acquisitions et autres opérations financières *153*

- La Communication financière au quotidien 153

Bâtir son plan de communication financière *154*
Le timing est clé *159*
La révolution Internet *160*
Quel prestataire ? *160*

Chapitre 8 La communication interne 163

- À quoi sert la communication interne et comment se positionne-t-elle ? 164

La notion de « capital humain » *164*
L'évolution de la fonction communication interne s'est faite avec celle de la fonction RH *164*
Comment définir la communication interne ? *167*
La communication interne fait sienne les trois enjeux principaux de la fonction RH *167*
La communication interne est comme une boussole dans l'entreprise *168*
Comment positionner la direction de la communication Interne dans l'entreprise ? *168*

Une relation systémique entre communication interne et communication externe *169*
Le concept de la marque-employeur *171*
La diversité, un enjeu pour la communication interne et corporate *172*

▸ Bâtir son plan de communication interne 173

Partir des bases existantes *173*
Comprendre ses publics *174*
Diagnostic et problématiques de communication interne *175*
Définition des objectifs de communication *176*
Définition des messages/cible *176*
Le choix des moyens *177*
Le plan d'action et les ressources mises en œuvre *181*
Les partenaires/prestataires en matière de communication interne *182*
L'évaluation de la communication interne *183*
Six règles d'or pour évaluer votre communication interne *184*

▸ Entreprise web 2.0 et communication interne 185

Nouveaux usages numériques dans l'entreprise *185*
Un nouveau défi pour les communicants internes : risques et opportunités créés par les nouveaux usages numériques dans l'entreprise *186*
Comment intégrer les outils numériques dans sa communication interne ? *187*

Chapitre 9 **Les relations publiques (relations presse et communication événementielle) 193**

▸ Les relations avec la presse 194

Inscrire sa stratégie de relations presse dans une démarche de relations durables *194*
Pertinence et cohérence *197*

Un relais incontournable : le ou la responsable des relations avec la presse *199*
Le rôle des agences de relations presse *200*
Quid de la mise en avant des dirigeants dans les médias ? *200*

▶ Les outils des relations presse 201

Le communiqué de presse (CP) *201*
Le dossier de presse (DP) *204*
La conférence de presse et les invitations à la presse *205*
Susciter une relation plus individualisée et privilégiée avec les journalistes *207*

▶ la communication événementielle 209

Qu'est-ce que c'est ? *209*
Un vecteur de choix auprès des influenceurs *211*
Communication événementielle, mode d'emploi *212*

▶ Mesurer l'impact de ses relations publiques 213

Approches méthodologiques pour l'évaluation des retombées médiatiques *213*

Chapitre 10 La réputation des entreprises – entre relais d'opinion traditionnels et nouveaux influenceurs 217

▶ La réputation est devenue une donnée stratégique pour les entreprises 218

Qu'est-ce que la réputation ? *218*
Qu'est-ce que l'e-réputation ? *219*
La réputation est le résultat de prescripteurs et d'amplificateurs *221*
Le Net a une mémoire... qui ne flanche pas si facilement *223*
La réputation se pilote *224*

▸ E-réputation, mode d'emploi 225

Piloter sa réputation online *225*

Une posture radicalement différente *226*

Chapitre 11 **Communiquer à l'heure des médias sociaux 231**

▸ La relation est devenue le graal des communicants, les médias sociaux lui donnent une nouvelle dimension 232

La relation avec les publics est centrale dans la stratégie des entreprises *232*

Deux phénomènes ont vu le jour en parallèle depuis une dizaine d'années *233*

Le web 2.0 a changé les modes de communication et de relation *236*

Le marketing viral *238*

Un nouvel enjeu : faire adhérer des communautés volatiles à un système de valeurs portées par toutes les dimensions de la marque-entreprise *239*

▸ Le *community management* *242*

Le rôle du *community manager* *242*

Quelques outils avec lesquels travailler sur le net *244*

Cas d'école : Natura Brasil *246*

Facebook et Twitter face à Viadeo et Linkedin ? *249*

▸ L'entreprise média 251

Brand ou *branded contents*, contenus éditoriaux *251*

Internet objet de toutes les (inter)médiations *252*

Les médias propres à animer les communautés de l'entreprise *258*

Chapitre 12 **La communication responsable** **263**

- Communication sur la RSE et communication responsable, même combat ? 264

Un mouvement de fond *264*

Au-delà des obligations, un intérêt bien compris conduit les entreprises au « durable » *265*

La communication est un levier clé dans les démarches de développement durable et de RSE *267*

- La communication responsable en pratique 268

La nécessité d'une organisation dédiée *268*

On fait et on dit ensuite ! *269*

L'importance du volet interne de la communication RSE *271*

L'interaction avec les parties prenantes *272*

Les outils de la communication responsable *273*

Mécénat et fondations d'entreprise *276*

Le pilotage est essentiel *278*

Chapitre 13 **Communiquer dans le secteur non marchand** **281**

- Un élément incontournable de la vie des organisations publiques et associatives 282

Une méfiance culturelle vis-à-vis de la communication *282*

Des raisons de communiquer *282*

L'impact des nouveaux usages d'Internet *284*

- Spécificités et ressemblances de la communication non marchande *versus* la communication en général 288

Les obligations de l'émetteur public *288*

Les principes du *brand management* dans le secteur non marchand *291*

Une communication de plus en plus stratégique 293
Un débat sur la légitimité de l'émetteur 294

▸ La communication publique de changements de comportements 295

Communiquer dans la durée 296
Faire évoluer les perceptions pour parvenir à un consensus social 296
Une stratégie de ciblage qui couvre l'individu et le corps social 297
Une communication qui débouche sur des conseils et des incitations pour agir 298
L'évolution de la « doctrine » 299

▸ La communication des associations 299

Le *charity business* 300
Le combat de la visibilité médias 300
Le don, une affaire de confiance 302

Chapitre 14 **La communication de crise** **305**

▸ Comprendre les ressorts de la crise 306

Les crises constituent un moment dans la vie de l'entreprise 306
Les crises arrivent toujours à l'improviste 307
Il n'y a pas de bonne communication de crise sans une solide stratégie de communication globale 307
L'absence d'information fiable à disposition 308
La prise en compte du contexte est nécessaire, mais pas suffisante 309
Dans le doute, il faut toujours imaginer le pire 309
Il n'y a pas de recette miracle 310
En crise, il faut communiquer, mais le silence est d'or 310

En gestion de crise, il faut négocier avec des gestionnaires *312*

▸ Mettre en place une organisation de crise 313

La cartographie de crises potentielles *313*
La mise en place d'un dispositif d'alerte *316*
La note « crise » *319*
La cellule de crise *320*
La simulation des crises *322*

▸ L'organisation de la communication de crise 325

L'image préalable *325*
La préparation des relations de crise *326*
La préparation des messages *328*
Le média training *331*
L'exercice de crise *332*
Les stratégies d'alliance *335*
Les consignes de la communication en temps de crise *336*

Chapitre 15 Mesurer et piloter la fonction communication 339

▸ Les fondamentaux de la mesure 340

Les quatre grands bénéfices de la mesure *340*

▸ Pas de mesure sans objectif : comment définir un « vrai » objectif 345

Comment construire de vrais objectifs, c'est-à-dire mesurables ? *346*
Des objectifs qui se traduisent en indicateurs *347*
Une fois définie la nature des indicateurs, il convient de fixer un niveau à atteindre *350*

▶ Comment mesurer ? 352
Quali puis quanti ou quanti puis quali ? *353*
▶ Piloter la fonction communication : le tableau de bord ? 356

Partie 3

Savoir-être

Chapitre 16 **Évoluer dans la fonction communication 361**

▶ La communication, fonction ou métier ? 362
La communication est une industrie *362*
Dans l'entreprise, une fonction plus reconnue et plus professionnelle *366*
Missions et postes *367*
Hyperspécialisation et transversalité *373*
Perspectives d'évolution au sein de la filière communication *373*
▶ Les filières de formation 374
La formation initiale *375*
La formation continue *377*
Faire appel à ses agences *377*
▶ Organismes et réseaux professionnels 378
Côté entreprises *378*
Côté agences *378*
Organismes interprofessionnels *379*
Organismes paritaires *379*

Chapitre 17 Profil communicant **381**

- Le communicant, mouton à cinq pattes ? 382

  Les qualités recherchées *382*
  Une exigence de compétences *384*
  Pas de communicant non communiquant ! *387*

- Travailler en équipe, travailler efficacement 389

  Travailler en mode projet *389*
  Faire bien travailler ses prestataires : au-delà des outils et process, une posture *390*
  La question de l'efficacité est aussi affaire de savoir-être *395*

- L'éthique des communicants 397

Bibliographie **401**